للمدير الممارس

دليل الأفكار العملية

إدارة الصراع مع رئيسك

ديفيدا شارب

إلينور جونسون

نقله إلى العربية

سعيد الهاجري





إدارة الصراع مع رئيسك



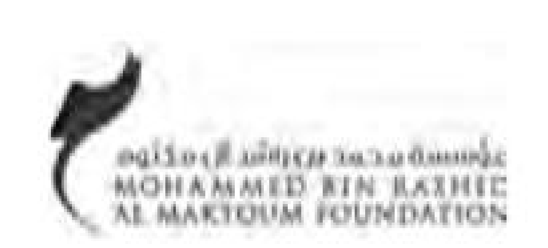


إدارة الصراع مع رئيسك

تأليف

نقله إلى العربية

سعيد الهاجري





Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Managing Conflict with Your Boss
Davida Sharpe and Elinor Johnson

ISBN 1-882197-70-4

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

(ح) مكتبة العبيكان، 1429هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة؟

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595

توطئة

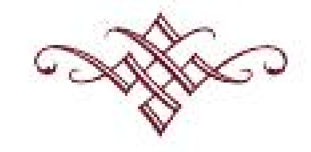
سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العلمية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعةٍ من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

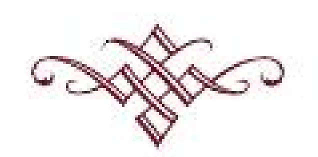
تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.





مُحتَويَاتُ الكِتَابْ

الموضوع | الصفحة





إيجاز تنفيذي

إننــا كأفــراد قــد نكــون مبدعــين وطموحــين في حياتنــا الخاصه وفي حياتنــا العمليــة. لكن جهود الأفــراد لا تتطابق دائماً مع قــدرات وإنجازات المجموعــة. فالثقافات والمجتمعــات والأندية والمدارس والجيوشــ تنشأ من حاجتنــا للتكاتــف والتساند. وتنشأ المنظمــات للتعامل مــع البيئة بفاعلية- البيئــة بشقيها الطبيعية وبيئة الأعمــال. لكن هناك ضريبة عند التحول من المساهمــات الفردية إلى المجهودات الجماعية: العلاقــات الضرورية للعمل تؤدي في كثير من الأحيان إلى حدوث الصراع.

في المنظمــات، نحتــاج إلى تهدئة التوتر بــين الأفــراد أو التركيز عليه لإيجاد حلول للمشاكل. ويكتسب هذا الأمر أهمية عندما يحدث الصراع بين أناســ في مستويــات مختلفة من المنظمة، مثل الصــراع بينك وبين رئيسك. وليســ مــن السهل التعامل مــع تلك الصراعــات. فالصراع يمكــن أن يولِد عــدم الإرتيــاح أو الغضــب أو سلوكيات غير محموده. حيــث يمكن ملاحظة مشاعر الخــوف أو الاستياء بادية على وجوه الأشخاص. وتلعب عوامل عدم وضوح الصلاحيات أو النفوذ أو المناورات السياسية أو عدم فاعلية الأجهزة المساندة، تلعب دوراً كبيراً في بروز الصراع.

ومع أن هذه العوامل الداخلية والخارجية تكون أرضية خصبة للصراع أن ينشــط، لا يجب أن يكــون الصراع بينك وبين رئيسك سبباً لتركك العمل في المنظمــة. فهناك خطوات تستطيــع أن تتخذها لتكتسب معارف ومهارات عــن الصراع وتديره بحيث تركز جهودك وجهد رئيسك على تحقيق أهداف المنظمــة كمــا تساعدكمــا تلك الخطــوات على تطويــر علاقات عمــل أكثر إنتاجية.



ما هو الصراع؟

تستخدم كلمة الصراع غالبـاً لوصف مساحة عريضة من الخلافات- كل شـيء إبتداءاً من شجار حول أمور تافهة إلى علاقات مختلة وظيفياً إلى الحـروب. والصـراع في أصله عبـارة عن عدم تجانس، خـلاف، انقسام أو تنافـر بـين الناس أو بـين المصالح أو بـين الأفكار. كمـا أن الصراع طبيعي ومتجذر في حياة الإنسان. فمادام أن هناك بشر فسيكون هناك صراع.

يختلـف الأفراد في إدراكهم للصراع، وهذه الإختلافات يمكن أن تجعل إدارة الصراع أمراً في غاية الصعوبة. فما يبدو لأحد الأشخاص بأنه معركة شرسـه قد يراه شخص آخـر فرصة لمناقشة وجهات نظـر متناقضة- وقد يفسـر أحدهـم ضعف العلاقات صراعاً بينما يراها آخـر أمراً صعباً ولكنه ليسـ بمستغرب - تماماً مثلما يحدث عند العمل مـع أناس يحملون وجهات نظـر مختلفة. تباين وجهات النظر هذه حـول الصراع قد تكون أكثر إرباكاً عندما يكون الصراع بينك وبين رئيسك.

لماذا إدارة الصراع مهمه

أجرى مركز القيادة الإبداعيـة (CCL) في أمريكا عام ١٩٨٣م بحثاً عـن إنحرافات المـدراء - بعقد مقارنـات بين أناس استطاعـوا الترقي إلى مستويات أعلى وبـين أناس نجحوا مرة ولم ينجحوا في باقي المرات. فمنهم مـن نزل من رتبتـه، ومنهم مـن فصل، ومنهم مـن نحـي. وكان من نتائج البحث أن المـدراء الناجحون هم أولئك الذين يسعـون لإقامة العلاقات مع الآخريـن ويعملون على المحافظة على تلك العلاقات. فهم ينصتون - برغبة وفاعلية وصبر - يتقبلون الرأي الآخر بصدر رحب ويتفاعلون معه بإيجابية. يدعمون أفكار الآخرين. يفون بوعودهم ويحافظون على الولاء.

مظهر الصراع

في شركة صناعية كبرى، يرتبط بنائبة الرئيس عشرة مدراء. استطاعت أن تنسجم مع ثمانية منهم بينما تواجه صعوبة في التعامل مع الاثنين الباقين. فمن وجهة نظرها، تعتقد أنهما متخوفان من التغييرات التي أجرتها منذ توليها منصبها نظراً لكونهما من الموظفين القداما. كما تعرف أنهما صديقان منذ الطفوله وهذا ربما يعقد العمليه أكثر. ورغم الصعوبات إلا أنها لاتعتبر تفاعلها معهما نوعاً من التصارع.

فمن وجهة نظرها، تعتقد أن الصراعات تنشأ من المواجهات الشخصية وليس من مقاومة الموظفين للتغيير. وهي في هذه الحالة ترى أن مايحصل بينها وبينهما مجرد مقاومة للتغيير وترى نفسها قادرة على التغلب على تلك المشكله وكسب ولائهما.

المدراء الاثنين، مدير الجودة ومدير التصنيع، وصفا علاقتهما بنائبة الرئيس بأنها علاقة تصارع. فمن وجهة نظرهما أنهما في كل مرة يختلفان مع رئيستهما ذات الخبرة القليلة فإنها تسكتهما. ويشعران بأنهما محبطان. ويعتقدان أنهما حاولا أكثر من مرة أن يتفاهما معها في مناسبات عديده وأنها كانت تقابل كل تلك المحاولات بعدم القبول. ولشعورهما بأن علاقتهما برئيستهما مليئة بالصراعات، كرسا مزيداً من الوقت والجهد لإصلاح تلك العلاقة أكثر مما قامت به رئيستهما. عدم التوازن في الجهود المبذولة من الطرفين لإصلاح العلاقة بينهما أدى إلى مزيد من الإحباط وتوقف الإتصالات من طرف المديرين إلى رئيستهما.

إن الإختلاف بين المديرين ورئيستهما في تعريف الصراع ونظرتهما للعلاقة بينهم أثارت كل هذه المشكلات. ويؤثر، غالباً، تعريف الأفراد للصراع في طريقة تعاملهم. وفي نفس الوقت، يقيم كل شخص طريقته في التعامل بناء على وجهة نظرة عن الصراع.

أمـا المـدراء الفاشلـون فيتصفـون بالإنعزاليه، والاصـرار على الرأي والدكتاتوريـه والمعارضه. ولا يحسنون إقامة علاقـات شخصية ناهيك عن المحافظـة عليها ومن الأمثلة على عدم قدرتهـم على إقامة علاقات ناجحه عـدم مقدرتهـم علـى حـل الصراعـات الشخصيـة بينهم وبـين مدرائهم وإظهارهم لسلوكيات غير مهنية تتعلق بعدم إتفاقهم مع الإدارة العليا.

ليس بالضـرورة أن يقود الصـراع بينك وبين رئيسـك إلى الإنحراف إذا مابذلـت الجهد في إدارة الموقف بفاعليـة. فإذا أستطعت إدارة الصراع بشكل مناسب، فإن ذلك سوف يؤدي إلى نتائج إيجابية. فقد يؤدي ذلك إلى علاقات عمل أكثر إنتاجية بينك وبين رئيسك حيث:

يضاعف الجهد: نحتـاج في أحيان كثيرة أن تساعدنـا الإختلافات بيننا لتبـين مراكزنا ونفهـم الآخرين بشكل أفضـل. إن التشويش والضبابيه الذان يحيطـان بعمليـة البحـث عـن الوضوح قـد تعبـيء، في الحقيقـة، طاقات كل الجهود.

يعبر عن المشـاعر: بدلاً من السمـاح للكراهيـة أن تتبني، يتم التعامل مع المشاعر بإنفتاح.

يؤدي إلى صـنع قرارات أفضـل: مزيد من المعلومات يقود إلى قرارات أفضل حيث في مواقف الصراع يسمع كل طرف معلومات لا يريد سماعها.

يعرض قضـايا رئيسـية: يتـم تجنب الصـراع في المستقبل عن طريق إثـارة مواضيـع مهمه قبـل حدوثها بوقـت كافٍ مما يعطي المجـال لبحثها والتعامل معها قبل حدوثها.

يثير التفكير النقدي: إثارة نقاط عدم الإتفاق بإستمرار وحلها يسهم في ترتيب التفكير.

يخلـق بيئـات منفتحـة: فهـم وإدارة الصراع يجرد الموقـف من قواه المدمرة ويخلق بيئة تتبادل فيها الأفكار بقوة.

يحفز الإبتكار والإبداع: إيجاد وفتح الساحه للأفكار المتنوعه ووجهات النظر المختلفة يخلق مساحة لأفكار جديدة وطرق جديدة من التفكير.

ومن جهــة أخرى، فإن عدم التعامل مع الصــراع بطريقة صحيحة قد يؤدي إلى عواقب سلبية. فالمهارات الشخصية السيئة، مثل عدم القدرة على إدارة الصراع، لم تكن السبب الوحيد لإنحراف المدراء، لكنها كانت السبب الــذي تم رصده بشكل كبــير أثناء إجراء البحث بمركــز القيادة الإبداعية. فالصراع الــذي لايتم التعامل معه بشكل جيد أو الذي يتم تجاهله يمكن أن تكون له آثار سيئة على أداء الشخص والمنظمة حيث:

يقلـل الإنتاجيـة: عـدم الإتفـاق والمواجهـات يجرد علاقـات الإنتاج الآخرى من طاقتها.

يضعف التواصـل: الصراع الذي لاتتم إدارته يفرخ الخوف والاستياء مما يستحيل معه تعبير الناس عن آرائهم ووجهات نظرهم وأفكارهم.

يزيـد المشاعر السلبيــة: المواجهات تـؤدي إلى جـرح المشاعر وتمزيق العلاقـات. في أســوأ الحـالات، قـد تفقد المنظمة أفــراداً جيدين يتركونها ويبحثون عن فرص وظيفية أفضل.

يزيد الضغوط: يدفع الأفراد مشاعرهم وصمتهم ضريبة للصراع.

يقلـل التعـاون: قد تنقسم الوحـدات التنظيمية كالفـرق أو جماعات العمل إلى أحزاب وزمر تسعى كل واحدة منهم إلى التشبث بوجهة نظرها.

يشجع طعنات الظهر: بيئة العمل مسممه ببرامج عمل مخفيه وقنوات مراوغة خلفيه.

إدارة الصراع بينك وبين رئيسك

حالة الصراع الخاصه بين الرئيس ورئيسه تكشف عن تحديات فريده. كمدير لديه مسئوليات علويه وسفليه في التسلسل التنظيمي، فإن ملاحظة وتسوية الصراع بينك وبين رئيسك قد يحدد إلى أي درجة تستطيع أن تساهم بفعالية في المنظمة. فقد يحدث الصراع بينك وبين رئيسك نتيجة لعدد من المواقف المختلفة أو وجهات النظر المتعارضة. وإليك فيما يلي بعض الأمثلة التي تبين المصادر المحتملة للصراع:

غموض الدور: لست متأكداً عما إذا كان عملك يدعم عمل رئيسك وما إذا كان يناسب رسالة المنظمة. قد تعتقد أنك تؤدي مهاماً من المفروض أن يؤديها رئيسك.

مظهر الصراع

يوافق أحد المدراء التنفيذيين على التعيين في مركز ذا مسئوليات كبيره ومساحه واسعة من العلاقات. وقد وُعِدَ ذلك المدير في البداية أنه في حال موافقته على ذلك المركز سيحصل على زيادة في مرتبه لكن تلك الزيادة تأخرت بسبب نقصاً في الميزانيه. وبعد مرور سنه أصبح ذلك المدير محبطاً كثيراً وفاقداً للثقه في رئيسه.

عدم تطابق الوعود مع التوقعات يتسبب في كثير من الصراعات بين الرؤساء والمديرين المرتبطين بهم مباشرة. الإتصالات - الواضحه والمستمره والمفتوحه- أحد مفاتيح إدارة وتسوية تلك الصراعات.

بينمـا يعتقد رئيسك بأنـه يقوم بأداء أعمال ومهـام مفروض أن تقوم بها أنت.

يتمتـع كل مـن رئيسـك وأنـت بنقـاط أفضـلية تختلـف عـن الآخر: بحسب الهيكل التنظيمي للمنظمة، كل منكم مسؤول عن معدلات أداء معينة ومسـؤول أمام مساهمين مختلفين. وقد لا تعـير إهتماماً أو تستجيب للأمر نفسه لأنك لست في نفس المركز في المنظمة.

تفتقـد الثقـة في قـدرة رئيسـك: عدد من المواقف قـد تفضي بك إلى وجهـة النظر هذه. ربما تكون تشغل منصب رئيسك بالإنابه أو بالوكالة قبل تعيينـه في ذلك المنصـب وطلبت منك المنظمـة أن تعـرِّف رئيسك الجديد بمهـام ذلك المنصب. ربما يستعمل رئيسـك مهارات تختلف عما تعتقد أنها المهارات المناسبة للحصول على النتائج المستهدفه.

رئيسك يفتقد الثقة بك: قد يطلب منك رئيسك معلومات أو نصيحة أو خيارات لكنه ينظر إليك على أنك شخص متردد ولا يعتمد عليك.

أنت ورئيسـك تختلفان في الأخلاقيات والقيم والاسـتقامة: إن إدارة الصـراع الذي يهـدد مصلحـة المنظمة بسبـب الاختـلاف في الأخلاقيات والقيـم والاستقامـة قد يتطلب منك طلـب النصيحة والدعـم من مصادر مـوارد بشريـة داخليه موثوقة أو حتى من مصـادر دعم خارجية (تمتد من التدريب إلى النصيحة القانونية).

رؤيتي للصراع: لائحة ذاتية

فيما يلي عدد من الأسئلة تتعلق بكيفية نظرتك للصراع أجب عليها بشكل كامل ومدروس قدر الإمكان. وقد يكون من المفيد أن تسجل إجاباتك حتى تعود إليها من وقت لآخر لترى هل تغيرت إجاباتك:

كيف تعرف الصراع؟

كيف تعتقد أن تعريفك مشابه أو مختلف عن تعريف من حولك؟

ما الخبرات التي شكلت رؤيتك واتجاهاتك حول الصراع؟

ما التوجيهات المتعلقة بالتعامل مع الصراع التي سمعتها في الطفولة؟

كيف يمكن أن تصف ماستقوم به عندما تشعر أنك غير مرتاح أو منزعج؟

(فكر في تصرفات مثل رفعك لصوتك، الإنسحاب من الموقف، اللباقة، الضحك، إثارة الأسئلة، أو اخطار الآخرين بالمعلومات).

ما الأشياء التي تثير لديك الصراع؟

ما هي توجهاتك ناحية الصراع؟

كيف تتعامل مع رئيسك؟

هل تشارك في أي من النشاطات التالية:

- **المناورات السياسية.** لاتقف على رأس رئيسك عند حدوث الصراع أحط رئيسك علماً عندما ترفع للجهات العليا حول **مشكلة معينة.** لا تبدأ بالتطلع للمنصب الجديد. ركز على المهام التي كلفك بها رئيسك.
- **السكوت.** كلام كثير وأفعال قليلة طريق مضمون لزيادة الصراع مع رئيسك. أخبر رئيسك بما تنوي أن تفعل ثم أفعله.
- **الكلام الطليق.** لاتقلل من شأن رئيسك، سوف ينعكس ذلك عليك. قف بجانب رئيسك عندما يتعامل مع نظرائه، مساعديه، وموظفيه.

تلميع التفاح. لا تبالغ في الحزن. تفهم ودعم وجهة نظر رئيسك لا تعني تخليك عن أفكارك وقيمك. ولا تعني اخفائك للمعلومات السلبيه. حدد متى تثير اموراً أمام العامه ومتى تأخذها خلف الأبواب المعلقة.

- **عارض بشكل مقبول:** *أمر صحي أن تعارض، لكن لا تتعدى معارضتك الإجتماع. لا تدع معارضتك تؤثر على علاقاتك أو تعلق في ذهنك.*

لا تتفق أنت ورئيسك حول أمور آخرى :

عـدم الإتفـاق بينك وبـين رئيسك قد يشمـل أموراً كثـيرة ابتداءاً من أسلوب الإدراة إلى الاختلافـات الفلسفية مروراً باختلاف الدوافع والفروق الفرديـة. فقد تكـون أنت ميـالاً إلى أسلوب القيادة الارشاديـة مثلاً. وربما تفضل أن تكون الأوامر مفصلة ومقننة وواضحة. في الوقت الذي ربما يفضل رئيسـك طريقة أقل رسمية وأقل تقنيناً ويميـل إلى ترك التفاصيل لمرؤسيه ليؤدوا أعمالهم بالطريقة التي تناسبهم.

ومـن المهم أن تفهم المواقف التي يمكن أن يحـدث فيها الصراع بينك وبـين رئيسـك. إن فهمك للموقف يسمـح لك باجراء تحليـل كامل للصراع بحيـث تعمل على تسويتـه. وقبل أن تديـر الصراع مع رئيسـك بشكل فعال مـن الضروري أن تراجع تعريفك للصراع ومعتقداتك عنه وتعيد استعراض تصرفك في موقف الصـراع. فهدفك هو معرفة استجاباتك لمواقف معينه، أو «مستفزاتك»، وردات أفعالك، أو «استراتيجيات تعاملك» مع تلك المواقف. وعندما تعرف بشكل واضح كيف يمكن أن تتسبب مواقف مختلفة في حدوث

الصـــراع، وكيــف تتفاعل مع رئيســك عندما يكون هناك صراعــاً، سيتكون لديك نظرة أوضح عما يمكن أن تسهم به في موقف الصراع.

إن الخطــوة التاليــة في تعلــم إدارة الصــراع مــع رئيسك هــو تفحص توقعاتــك وتوقعات رئيسك حول بعضكما. فتوقعات رئيسك منك فيما يتعلق بالأداء وما تتوقعه أنت من رئيسك من مساندة وتطوير يمكن أن تكون نقطة خــلاف. وإذا ما استطعــت أن تبين تلــك التوقعات ستكون مستعــداً لإيجاد استراتيجيات لردم الهوة في علاقات عملك.

استجلاء التوقعات

تشير دراسات مركز القيادة الإبداعية أن (CCL) من بين كل العوامل المهمه للنجــاح داخل أي منظمه توجد أربعه على غايــة من الأهميه بالنسبه للرئيســ: ثــراء وتعــدد الموارد، القيــام بكل مايــوكل إليك، سرعــة الإنجاز، والحــزم في القــرارات. هــذه العوامل الأربعــة تشكل تقييــم رئيسك لأدائك وتحــدد توقعات رئيسك لما ستقوم به مــن أداء. إذا كنت تعاني من صراع مع رئيسك فقد يكون جزء من ذلك الصراع ناشيء من عدم قدرتك على فهم أو الرقي إلى مستوى توقعات رئيسك في واحد أو أكثر من هذه العوامل المهمه.

بإستخــدام لائحة توقعات الأداء في الصفحــات (١١،١٢،١٣)، صنف أدائك مقابل كل العوامل الأربعه التي وجدها CCL الأكثر تأثيراً في تحديد توقعات رئيسك وتقييماته.

مظهر الصراع

عمل مدير برنامج مساعدة الموظفين (EAP) في شركة إتصالات كبيره بنجاح وتمتع باستقلالية أكبر وصلاحيات أوسع. هذا البرنامج كان مشهوراً وكانت علاقة هذا المدير برئيسه تتميز بالمرونة. ولكن الرياح تجري بما لا تشتهي السفن فقد تعين رئيس جديد لتلك الشركة وبدأت الصراعات بين الرئيس الجديد وهذا المدير. حيث أخبر الرئيس الجديد، وبحماس، ذلك المدير بأنه لن يكون مسئولاً عن برنامج EAP. اضطلع الرئيس الجديد بمسئوليات مدير البرنامج وقلصها لديه ولم يترك له سوى مسئولية التنفيذ. وبعد سلسلة من النقاشات (بعضها كان ساخناً)، وضح كل منهما ما الذي يريده ويتوقعه من الآخر. وقد أقنعت تلك النقاشات الرئيس بأن يعيد الصلاحيات إلى مدير البرنامج.

الصراع بين المدير والرئيس يمكن أن تحدث نتيجته مشاكل تتعلق بالأداء أو عدم التوافق بين الشخصيات والوسائل. فإذا كان الأمر يتعلق بالأداء فإن الخطوة الأولى لإدارة الصراع مع رئيسك هو معرفتك إدراك رئيسك لأدائك.

لائحة توقعات الأداء

ضلل الدائرة التي تعتقد أنها تصف تقديرك لأدائك. بعد أن تنهي الإجابة راجع إجاباتك، ماهي نقاط قوتك والنقاط التي تحتاج إلى تطوير وتدريب؟

ماتأثير نقاط قوتك وضعفك على تعاملك مع رئيسك؟ هل تتصرف بطريقة تثير الصراع كوسيلة للتغطية على نقاط ضعفك، أو بطريقة تبدو فيها متفوقاً على رئيسك؟ ماذا تتوقع أن رئيسك يتوقع منك في كل من النقاط الأربع؟

العمق

١- أستطيع أن أفكر إستراتيجياً تحت الضغوط

أحتاج أن أطور هذه المهاره — هذه واحدة من نقاط قوتي

O O O O O O

٢- أستطيع أن أصمم أنظمة عمل معقدة

O O O O O O

٣- أظهر مرونة في حل المشكلات

O O O O O O

٤- أعمل بفاعلية مع الإدارة العليا لمعالجة تعقيدات العمل

O O O O O O

القيام بكل مايوكل إليه

١- أبدي مثابرة وتركيزاً في مواجهة الصعاب

○ ○ ○ ○ ○ ○

٢- بإستطاعتي تحمل المسئولية

○ ○ ○ ○ ○ ○

٣- بإستطاعتي التعلم من الآخرين عندما يكون ذلك ضرورياً

أحتاج إلى تطوير هذه المهارة هذه واحدة من نقاط قوتي

○ ○ ○ ○ ○ ○

سرعة البديهة

١ - بإستطاعتي تعلم المعارف الجديدة بسرعة في مجال التقنية وفي مجال الأعمال

○ ○ ○ ○ ○ ○

الحزم

١- أستطيع أن أتخذ قراراتٍ جيدة تحت الضغوط

○ ○ ○ ○ ○ ○

٢- أستطيع أن أتخذ القرارات وأنفذها في وقت قياسي

○ ○ ○ ○ ○ ○

٣- أتابع تنفيذ القرارات

○ ○ ○ ○ ○ ○

إذا كان تقديـر رئيسـك لايتوافـق مـع ماتعتقده أنت عـن نفسك فمن المحتمـل أن يحدث الصراع. لكن معرفة مايتوقعه رئيسك منك وفهم وجهة نظـره ليس أمـراً سهلاً. ويختلـف الرؤساء وبدرجة كبـيرة في قدرتهم على توضيح أهدافهم لمرؤوسيهم.

لذلـك، إن لم تكـن كذلك بالفعل، يجب عليك اتخـاذ خطوات لتحديد توقعـات رئيسـك، لمراجعة أمثلـة لكيف يعـرف رئيسك متى تكـون توقعاته متطابقـه مع أداء مرؤوسيه، ولطلب التوجيهات منه لتحقيق تلك التطلعات. إليـك بعض الإستراتيجيـات التي تستطيع من خـلال اتباعها أن تجمع مثل تلك المعلومات:

احصـل علـى تغذيـة مرتـده. ابحـث عن تغذيـة مرتـده رسميه وغير رسميـه باستخدام أدوات تقييم ومقابلات شخصيـه وجهاً لوجه. استخدم العوامل الأربعه التي سبق توضيحها في لائحة توقعات الأداء كمرجعيه لفهم تطلعات رئيسك وتوقعاته فيما يتعلق بالأداء.

انظـر حـول وعبر المنظمة التي تعمل بهـا. من يحصل على الموارد في المنظمـة التـي تعمل بها؟ من الذي يحصل على الترقيـه؟ أو بمعنى آخر من الذي يكافأ؟ ماذا يعمل هؤلاء الأفراد؟ ماالذي يميز أداؤك عن أدائهم؟

انظر إلى أعلى المنظمه. ماذا يتوقع رئيس رئيسك من رئيسك؟ الإجابه على هذا تحمل الكثير بالنسبه لما هو متوقع منك.

اقـرأ التاريخ. اسأل الناس المرتبطين برئيسك حالياً والذين سبق لهم أن ارتبطـوا بـه في السابق ماذا يعتقـدون أو كانوا يعتقدون أنـه كان متوقع منهـم. ارجع للمذكـرات القديمه ولاحظ كيف كانت تطلـق المشاريع، تنفذ، ويتم الإنتهاء منها.

مظهر الصراع

أحد المدراء التنفيذيين مسؤول عن إحداث تغييرات جوهريه وبحاجة إلى مؤازرة رئيسه في إحداث تلك التغييرات. خلال الإجتماعات بينهما يلقي الرئيس أسئلة عديدة. من وجهة نظره، يعتقد الرئيس أنه من خلال إثارة تلك الأسئلة والأخذ والرد بينه وبين مرؤسه التنفيذي فإنه بذلك يعد ذلك المدير لمواجهة مقاومة التغيير المتوقعه من العاملين التي ستصحب التغيير. لكن ولكون الرئيس لم يكن واضحاً في تكتيكاته التدريبيه تلك فسر المدير التنفيذي ذلك التصرف بأنه تقاعس وعدم مؤازره أو حتى عدائي وبدأ يفكر في الإستقاله. إذا لم تفهم تصرف رئيسك في موقف ما، فأخبره بذلك لكي تكون أنت وهو على بينه فيما يتعلق بالإستراتيجيات والتكتيكات لإدارة العمل وأغراض التطوير.

خارطة التوقعات

فكر في موقف شعرت فيه بأن رئيسك لم يوضح لك بشكل كاف في المطلوب منك ومع ذلك حملك مسئولية تحقيق تلك المطالب. صف ذلك الموقف في الفراغ أمام كل عبارة (استخدم ورقة خارجية إذا رغبت، مع ترك مساحة كافية لكتابة الفقرة في الجانب الأيسر). لاتكتب المعلومات مالم تقم بالفعل بذلك النشاط. إذا كان أي من تلك النشاطات صعباً بالنسبه لك، فربما تعكس حاجتك إلى تطوير تلك المهارات كما مر معنا في سجل التوقعات. لن تحسن قدرتك على إدارة الصراع مع رئيسك من خلال تطوير تلك المهارات فحسب، بل ستضيف إلى رصيد قدراتك القيادية التي ستكون الداعم الرئيسي لك في ترقيتك في مجالك المهني بمشيئة الله.

الموقف	الوصف
١- الحصول على تغذية مرتدة	
٢- النظر لمن هو حولك	
٣- النظر لمن هو أعلى وأقل	
٤- إستكشاف التاريخ	

ماذا تعني لك هذه المعلومات؟

- من خلال ملاحظاتك، والذي تعلمته، والذي دونته، هل تستطيع أن تضع فرضيات لما يتوقعه منك رئيسك؟
- كيف تعتقد أن رئيسك ينظر إلى الوضع؟
- ما هي ردة فعل رئيسك للوضع؟

- كيف تقارن هذه الإفتراضات مع تقديرك لأدائك؟
- هل هناك فجوة بين توقعات رئيسك منك وتقديرك لأدائك؟
- هل يمكن أن تكون تلك الفجوة هي أساس الصراع بينك وبين رئيسك؟
- هل سببت تلك الفجوة صراعاً في السابق؟
- هل يمكن أن تكون سبباً للصراع مستقبلاً؟
- ما هي العوامل التي يحتمل أنها ساهمت في إيجاد الصراع (سواءاً شخصية أو تنظيمية)؟

إضافه إلى التوقعات المتعلقه بالأداء، ربما يكون لرئيسك توقعات تتعلق بطريقه أدائك. إذا كنت تتصرف بطريقة تختلف عن تلك التوقعات، فإن الصراع قد يحدث. فيما يلي بعض التوقعات الشائعه التي يحملها الرؤساء عادة بالنسبه لأداء مرؤوسيهم. كيف تصنف سلوكك في هذه المواقف؟ ضلل الدائره التي تعتقد أنها تعبر عن رأيك.

١- الولاء

قف بجانب رئيسك وادعم أفكاره أمام الناس. كن جزءاً من الفريق وبين رأيك ولا تكتفي بتواجدك فقط. إلى أي مدى تعتقد أنك تظهر ولائك لرئيسك؟

إلى أقل درجة   إلى أعلى درجة

٢- الإنفتاح

حافظ على ابقاء قنوات الإتصال مفتوحة بينك وبين رئيسك. كن صادقاً في مطالبك. ارفض بقوه ولكن احترم رئيسك. تكلم بوضوح وبدون دوافع خفيه.

إلى أي درجة ترى أنك منفتحاً مع رئيسك؟

إلى أقل درجة   إلى أعلى درجة

٣- التحمل

تذكر أن رئيسك بشر، تذكر أنه يمكن أن يخطيء وأنه ليس كاملاً.

إلى أي درجة تعتقد أنك تظهر شيئاً من التحمل؟

إلى أقل درجة إلى أعلى درجة

٤- التركيز

ركز على المهمه. اعمل مع رئيسك على تحقيق أهداف مشتركة، تابعوا العمل بإتجاه نتائج مثمرة.

إلى أي درجة ترى نفسك بأنك تعمل بتركيز؟

إلى أقل درجة إلى أعلى درجة

اصقل وجهة نظرك

حالما تعرف مايتوقعه منك رئيسك من أداء، تستطيع أن تبدأ في مراجعة نظرتك لرئيسك. فغالباً مايميل الناس إلى أحد وجهتي النظر الشائعه الموجوده في كل طرف نطاق واسع من وجهات النظر. هذين الحدين يعكسان مايسمى بنظرة الصراع المنخفض والصراع المرتفع. لمعرفة في أي المعسكرين تقع وجهة نظرك، انظر بموضوعيه إلى رئيسك. فكر بتجرد عن أي علاقات عاطفيه تتعلق برئيسك. فكر في رئيسك كمنصب وليس كشخص قد لاتحبه. كيف ترى ذلك المنصب مقارنه بمنصبك أنت؟

حد الصراع المنخفض	حد الصراع العالي
ترى أن رئيسك يتمتع بسلطات لا خلاف عليها	تـرى أن سلطـات رئيسك غير مشروعة ولا يستحقها
أنت تتجنب وتقلل من الصراع مـع رئيســك. أنت تعد كثـيراً بعدم إثارة أي مطالب غير ضرورية	أنــت في حالة حـرب مستمرة مـع رئيسك. أنــت تفســر أي شيء يقوم بــه رئيسك كإشــاره إلى عدم ثقتـه في قدراتـك للقيــام بالعمــل. يبدو أن رئيسك غير مستقر لدرجة أنك لا تعرف ماهــو المطلوب منك. فالقــرارات التــي تمسـ عملك تتم بدون الرجوع إليك.

لتعمــل بفاعليه مــع رئيسك، حــاول الإبتعاد كثيراً عــن هذين الحدين واتجه إلى الوسط. لمساعدتك للتحول إلى منطقة الوسط، تأكد بأنك تعرف وتفهم ماالذي تريد من العلاقة مع رئيسك. استخدم لائحة توقعات الرئيس في الصفحــات (١٨، ١٩) لمساعدتـك في تحديـد وجهة نظـرك عن الرئيس الجيد.

بطاقة توقعات الرئيس

إذا أردت أن تحسن علاقتك برئيسك ومعالجة الصراع بطريقة فاعلة ومثمرة، فإن من المهم أن تستجلي وتتبين ما الذي تتوقعه من رئيسك في تصرفه معك.

استخدم الفراغات أمام كل عبارة (كما يمكنك إستخدام ورقة فارغة) لتسجل ملاحظاتك على طريقة رئيسك في إدارته للعمل وفي تعامله مع مرؤوسيه. وبإستخدام هذه الملاحظات يمكنك مناقشة رئيسك في ماتتوقعه منه من تصرفات وما الذي يتوقعه هو منك.

موافاتك بإفادة حول عملك

متى آخر مرة أفادك رئيسك برأيه حول أدائك؟	
كيف كانت ردة فعلك لتلك الإفادة؟	
هل كانت تلك الإفادة مفيدة لك لتطوير مهاراتك والرقي بأدائك؟ (حتى لو كانت تلك الإفادة سلبية)؟	
كم عدد المرات التي تجتمع فيها برئيسك لمناقشة أدائك؟	

الحصول على الموارد الضرورية

هل تستطيع الوصول للموارد التي تحتاجها لإنجاز أهدافك والمبادرات التنظيمية؟ إذا كانت الإجابة بلا فلماذا؟	

خلق بيئته عمل إيجابية

هل تشعـر بإرتيـاح لمناقشة مشاكل العمل مع رئيسك؟	
إذا كانت الإجابة في السؤال السابق بالنفـي، فما الذي تعتقد أن بإمكان رئيسـك عملـه لخلـق بيئـة عمـل إيجابية؟	

دعم تطوير مهاراتك

ما الذي فعله رئيسـك خلال الستة أشهـر الماضيـة لدعـم تطـورك مهنياً؟	
ماالذي تريد مـن رئيسك أن يعمله أكثر مما عمل لمساعدتك في تطوير مهاراتـك المهنيـة، وفي أي المهارات ترى أنك تحتاج تلك المساعده؟	

دروس من الخبرة

مـن الممكن أن تعمل لحل الصـراع بينك وبين رئيسـك وتواجه ببعض المعضـلات التي ليست لها علاقة لابمواضيـع الأداء أو التوقعات. ففي بعض الأحيـان، لاتحقق استراتيجيات الصـراع أهدافها بسبـب الفروق الفردية وطـرق التصـرف. لهـذا السبـب، مـن المناسب أن يكـون هنـاك أكثر من منظـور لحل مشكلة الصراع. أحد الإستراتيجيـات هي النظر إلى علاقتك بمرؤوسيك المباشرين.

فكـر في كيفية عملك مع مجموعتك وأجب على الأسئلة التالية لتحصل على تأملات في كيفية إدارتك للصراع مع رئيسك.

١- هل ترى تشابهاً في علاقتك بمرؤوسيك المباشرين وعلاقاتك برئيسك؟

٢- هل تشبه الصراعات التي تنشأ بينك وبين مرؤوسيك المباشرين تلك الصراعات التي تحدث بينك وبين رئيسك؟

٣- أي نوع من توقعات الأداء وتوقعات السلوك يحملها مرؤوسيك عنك؟

٤- أي نوع من توقعات الأداء وتوقعات السلوك تحملها عن مرؤوسيك؟

٥- ما هي الملاحظات التي أعطاك إياها مرؤوسيك حول طريقة قيادتك؟

٦- قارن بين تلك الملاحظات التي أبداها مرؤوسيك حول طريقة قيادتك وماتريد أن تصف به طريقة قيادة رئيسك؟ ماهي أوجه الشبه وماهي أوجه الإختلاف؟

مـا الطـرق أو الإستراتيجيـات التـي إستخدمتهـا لإدارة الصراع مع مرؤوسيـك المباشرين التـي من الممكـن أن تستخدمهـا لإدارة الصراع مع رئيسك؟

من الطـرق الآخرى لإدارة الصراع طلب المشـورة من الزملاء. اطلب ملاحظات، لاحظ المواقف التـي تدفع رئيسك إلى القيام بتصرفات معينة. بموضوعية، قم بفحص كل موقف صراع لترى إن كنت قد أسهمت في حدوث ذلك الصراع حتى تتمكن من إدارة ذلك الموقف.

طريقـة آخرى مهمه وهي أن تطور مهاراتـك في الإقناع. فالقدرة على شـرح وجهة نظرك بوضوح وقدرتك على المطالبة بالذي تريد ستسهم بدون أدنى شك في مناقشة الصراع بينك وبين رئيسك وبالتالي إدارته.

وتأتـي تكتيكات الإقناع في صور شتى لكـن أكثرها فاعلية هي التواصل العقلاني المشترك الواضح والمفهوم من الجميع.

سبع خطوات لإدارة الصراع في بيئة العمل

تشير الدراسات إلى أن هناك سبع خطوات لاتقدر بثمن لمساعدة المدراء والتنفيذيين ليديروا الصراع في بيئة العمل بشكل إستراتيجي. هذه الخطوات شبيهة بنماذج حل المشكلات الآخرى، لكنها تؤكد على أهمية إكتشاف الذات كجزء من العملية. ويشار إلى الصراع على أنه مشكلة تغلفها المشاعر. ولاريب، فهنـاك علاقة بـين ماتشعر بـه وماتفكر فيـه وكلا الأمرين يؤثـر في مواقف الصـراع. والحكمة ليست في إدارة جانب المشاعر أو جانب التفكير فقط دون إدارة الجانبين كليهما ولكن الحكمة في إدارتهما معاً. فالوعي والإهتمام بكلا الجانبين يعطي صورة واضحة وكاملة عن موقف الصراع.

ثلاثة مفاتيح للاتصال المقنع

الخطـوات الرئيسة لتطوير وسائل الإقنـاع التي تناسب أسلوبك في القيـادة والفاعلة في تقديم وجهة نظرك بشـكل أفضل تتضمن الاعداد، التركيز (حصر)، والتغذية المرتدة (التعليقات).

١- أعد رسالتك بشكل جيد.

اجعـل أفـكارك واضحة قبـل تقديمها. اعـرف إلى أين تريـد أن تذهب رسالتك. لخص النقاط الرئيسية في رسالتك ولا تخرج عن تلك النقاط. استخدم أمثلة محسوسة. لا تتحدث بعموميات حتى لا يساء فهمك.

٢- حدد رسالتك.

اعرف أسلوب رئيسك القيادي. راجع ما تعلمته ولاحظته عن وجهات نظر وتوقعات رئيسك. كيف يمكن أن تستدعي اهتمام رئيسك؟ ما الذي يريده رئيسك مـن المحادثة؟ نسق رسالتك لتتفق مـع أسلوب ورغبات رئيسك. كن على حذر من التصرفات غير اللفظية التي قد تفسد رسالتك وتسبب سوء الفهم.

٣- حاول سماع تعليقات على رسالتك.

لا تفترض من أنك كونـك تفهم ما تريد أن رئيسـك يفهم نفس فهمك. اطلب من رئيسك رأيه فيمـا تقول. راجع واعد صياغة نقاطك الرئيسية وحـاول الوصول إلى فهم متفق عليـه لرسالتك. اسأل رئيسك إذا كان قد فهم ما تقول أو أنه يحتاج منك أن توضح بشكل مختلف.

١- كـون وعياً شخصياً. رفع مستوى وعيـك يساعدك ﷼ فهم لماذا تفكر وتشعر بتلك الطريقة عندما تواجه موقفاً صراعياً. ركز وعيك بطريقتين: أولاً، كن واعياً للتفكير الفوري (أول مايخطر على بالك) / أو لما تشعر به مباشرة كاستجابة لمثير خارجي والذي يجعلك تتصرف وكأنك ﷼ موقف صراع. ثانياً، تبين وكن على وعي بالأفعال وردات الأفعال (إستراتيجيات التأقلم) التي تستخدم لتفادي الدخول ﷼ صراع.

٢- تبين وجهة نظرك عن الصراع. اختبر إدراكك وفهمك للصراع. اكتشف افتراضاتك الخفية بالنسبة لمعتقداتك عن الموقف. أوزن أفكارك، مشاعرك، وتصرفاتك مع حقيقة الموقف. تطرق إلى العناصر الخمس التالية لتكون جاهزاً للخطوة القادمة:

- من - اعرف من الذي أنت معه ﷼ صراع.
- لماذا - اعرف مصدر الصراع أو سببه.
- متى - اختر أو حدد موعد الإلتقاء بالشخص الذي أنت معه ﷼ صراع.
- أين - اختر مكاناً محايداً للقاء.
- لماذا - تذكر أن ماتتمناه من اللقاء ليس إنتصاراً لكنه منفعة متبادلة لتسوية الصراع.

٣- تعرف على وجهات نظر الآخرين. القدرة على رؤية الأشياء من خلال وجهة نظر الآخرين أمرٌ أساسي لإدارة الصراع بنجاح. وحتى تصل إلى ذلك الفهم، عليك أولاً أن تتحكم ﷼ مشاعرك. ثم ناقش رئيسك لمعرفة وجهة نظره. وهناك ثلاث مكونات لفهم وجهة نظر الآخرين: توقف عن الحكم على الآخرين أو على موقف الصراع، إسأل واستوضح لتفهم أكثر، وثق ﷼ وجهة نظر الآخرين.

٤- قم بعصف ذهني لإيجاد حلول. ابحث عن أرضية مشتركة. تناقش مع رئيسك. كون الوئام، قدم نفسك بأمانة وبإنفتاح، كن محدداً، واطلب رأي الآخرين فيما تقول وماتعمل. إذا كان الصراع ناشئاً عن إختلافات في القيم والآراء، فإن إيجاد أرضية مشتركة- سواءاً بالإتفاق أو بالإختلاف. يمكن أن يكسر حدة دائرة الصراع. أما إذا كان الصراع يتعلق بالمهام، فإن عدداً من الحلول يمكن أن يكون ممكناً.

٥- اعد خطة عمل. خطط لمعالجة المواضيع التي لم تغطيها في الخطوة الرابعة أعلاه. ناقش خطتك مع رئيسك واعرف وجهة نظرة حول خطتك.

٦- طبق خطة عملك. أبق رئيسك على اطلاع على تقدمك في خطة عملك.

٧- قوم خطة عملك. لمعرفة كيف تدير الصراع بشكل أفضل مستقبلاً، راجع كل ما قمت به من تصرف في إدارة الصراع سابقاً وسجل ما الذي نجح منها وما الذي لم يحالفه الحظ. والاحتفاظ بسجل للتعلم من المواقف قد يساعدك في هذا الأمر.

الصراع بين المرؤوس والرئيس أمر محتمل الحدوث غالباً. فمن المستحيل تفادي ذلك نظراً لطبيعة البشر ولضغوط الحياة التنظيمية. لكن الصراع يمكن أن يدار بطريقة تجعله أمراً إيجابياً يجعل الطرفين ينخرطون في عملهم، متحمسين لتطبيق ودعم أفكارهم. فالصراع عندما يتم التعامل معه بطريقة صحيحة، يمكن أن يساعد في إيجاد مكان عمل ممتع ومنتج.



قراءات مقترحة

Bolton, R. (1986). People skills: How to assert yourself, listen to others,and resolve conflict. New York: Simon& Schuster.

Borisoff, D., & Victor, D. A. (1997). Conflict management: A communication skills approach (2nd ed.) Boston: Allyn & Bacon.

Carlson, R. (1998). Don't sweat the small stuff at work: Simple ways to minimize Stress and conflict while bringing out the best in yourself and others. New York: Hyperion Books.

Cloke, k., & Goldsmith, J. (2000). Resolving conflicts at work: A complete guide for everyone on the job. San Francisco: Jossey-Bass.

Goleman, D. (1998). Working with emotional intelligence. New York: Bantam.

Hirsch, S.k., & Kise, J. (1996). Work it out: Clues for solving people problems at work. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.

van Slyke, E. (1999). Listening to conflict: Finding constructive solutions to workplace disputes. New York: AMACOM.

Weeks, D. (1992). The eigh essential steps to conflict resolution: Preserving relationships at work, at home, and in the community. Los Angeles, CA:

Jeremy Tarcher.

Weisinger, H. (2000). Emotional intelligence at work. San Francisco: Jossey-Bass.

خلفية

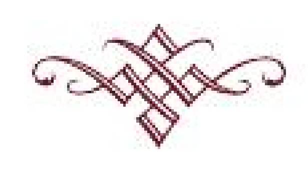
مؤسسات مركز القيادة الإبداعية لبرنامج القيادة

(Center for creative headerships Foundation of leadership FOL)

عبارة عن نشاط لمدة ثلاثة أيام محملاً بخبرات لتعليم أساسيات القياده. ويركز البرنامج (FOL) على التوعيه والتنميه، علاقات العمل، مهارات التأثير وتسوية الصراع. الموضوع الأخير- تسوية الصراع- برز كمسار أثناء تصميم البرنامج.

وقد استخدم المركز (CCL) خبرته التراكميه لتعليم القاده في مواضيع الوعي الذاتي لتطوير وسيلة تتعامل مع الصراع تذهب أبعد من المفاوضات والتكتيكات. وبدلاً من ذلك، طلب CCL من المشتركين ببرنامج FOL أن يعوا أفكارهم ومشاعرهم عن الصراع، وأن يكونوا على وعي من التأثير الذي يسبب الصراع والمشاعر التي تملي على الشخص التصرف في موقف الصراع، وأن يكونوا على علم ومعرفة بتلك المشاعر والأفكار كوسائل لإدارة الصراع وبالتالي إثراء علاقات العمل بدلاً من تدميرها.

هذه الفكره، التي يمكن تلخيصها في عباره «الصراع مشكله تغلفها المشاعر»، أدت إلى ظهور سبع خطوات عمليه يستطيع المدراء من خلالها التعرف على الصراع وإدارة المواقف التي يحدث أو يمكن أن يحدث فيها الصراع. ومنذ ذلك الحين والبرنامج يمر بخطوات من التجديد والتغيير ومع ذلك بقية فكره الوعي الذاتي كعنصر مهم لإدارة الصراع.



ملخص لأهم النقاط

عندما يحدث الصراع بين الناس في مختلف المستويات في المنظمة، يكون من الصعب رؤيه الطريق لتسوية الصراع. وقبل أن تستطيع إدارة الصراع مع رئيسك، من المهم أن تراجع تعريفك للصراع، معتقداتك حول الصراع، وتصرفك أثناء موقف الصراع. كما يتطلب الأمر أيضاً منك أن تقيم إدارك وتوقعات رئيسك منك في مجال أدائك لعملك.

كما قد يكون لرئيسك توقعات تتعلق بإسلوب تكوينك وإدارتك لعلاقات العمل. كثير من الرؤساء يعيرون كثيراً من الإهتمام لولاء مرؤوسيهم وانفتاحهم، وتحملهم، وتركيزهم. واذا لم تستطع أن ترقى لمستوى تلك التوقعات فإن من المتوقع أن يحدث الصراع بينك وبين رئيسك.

وبالمثل، يجب أن تكون على وعي لتوقعاتك أنت فيما يتعلق بما تريده من رئيسك بالنسبه للأداء، المسانده، والتغذيه المرتده. عندما تعرف تلك التوقعات من الجانبين سيتكون لديك فهماً أشمل للأرضية التي يكمن فيها الصراع وتكون أكثر استعداداً للعمل على إدارته.

وتتضمن خطة الخطوات السبع لإدارة الصراع (١) تكوين الوعي الذاتي (٢) صقل وجهة نظرك حول الصراع (٣) معرفة وجهات نظر الآخرين (٤) العصف الذهني (٥) إيجاد خطة عمل (٦) تطبيق خطة العمل، (٧) والتأمل ومراجعة الخطوات لمعرفة العملي منها والغير عملي.

